



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Retención de clientes en el sector bancario español

Autor

Alejandro García González

Director

Yolanda Polo Redondo

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2015

Resumen: La retención de clientes se está convirtiendo en uno de los principales objetivos de las empresas que están enfocando su estrategia en un marketing de relaciones que cree valor en el cliente. El sector bancario español está sufriendo una profunda transformación en los últimos años provocada principalmente por la crisis económica. En el presente trabajo se analizara las diferentes estrategias que se están usando actualmente para retener clientes con el objetivo de observar si se está tendiendo a una banca de relaciones.

Palabras clave: Marketing relacional, retención de clientes, sector bancario.

Abstract: Nowadays, one of the main goals of companies goes through customer retention, that is, a relationship marketing strategy that aims to foster client's value. During last years, Spanish banking sector has been undergoing a deep transformation mainly due to the economic crisis. In the present work, the different strategies that are currently being applied will be analysed in order to confirm whether there exists a tendency to relational banking strategies.

Key words: Relationship marketing, customer retention, banking sector.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA.....	6
2.1 TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL.....	6
2.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE UN BANCO	9
2.3 DEFINIR MERCADO OBJETIVO	11
3. MARKETING RELACIONAL	12
3.1 EVOLUCIÓN AL MARKETING RELACIONAL	12
3.2 CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING RELACIONAL.	14
3.3 CALIFICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	15
3.4 EL VALOR EN VIDA DE UN CLIENTE BANCARIO	19
4. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES.....	20
4.1 ¿ESTA RECOGIDA LA BANCA DE RELACIONES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO ?	21
4.1.1 Análisis de las misiones y visiones de los bancos analizados.	21
4.2 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DE FACTORES DE PRECIO.	23
4.2.1 Precio como herramienta de captación, retención y desarrollo de clientes	23
4.3 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DEL PRODUCTO.	26
4.3.1 Unir fuerzas para crear valor	27
4.3.2 Crear valor creando productos complementarios y sustitutivos.	30
4.4 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DEL SERVICIO	32
4.4.1 Crear conveniencia.....	33
4.4.1.1 Horarios bancarios	33
4.4.1.2 Recursos en disposición de los clientes.	34
4.4.1.3 Banca electrónica y móvil	34
4.4.2 <i>Marketing base de datos</i>	36

5. CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA	39

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Factores de elección de un banco por el sector empresarial.	10
---	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Volumen total de las ayudas públicas recibidas.....	7
Tabla 2. Motivos de elección de la entidad preferente por parte de los clientes particulares (en promedio de menciones).....	9
Tabla 3. Relaciones a considerar en el Marketing	13
Tabla 4. Comparativa cuentas nómina.	25
Tabla 5. Características de los dos tipos de unión a través de las tarjetas de crédito	27
Tabla 6. Oferta de tarjetas de crédito.	30
Tabla 7. Modelos de negocio en bancaseguros	31
Tabla 8. Ratios empleado/oficina y cajeros/oficina en 2013.....	34

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. El nuevo mapa del sistema financiero español, situación a 22 de julio de 2014.....	8
Ilustración 2. Fórmula del valor en vida del cliente bancario	20
Ilustración 3. Evolución de la banca móvil	35

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años la retención de clientes está siendo uno de los principales retos para las empresas, conscientes de que la retención y fidelización de sus clientes es igual o más importante que la captación de nuevos clientes. La cada vez mayor competitividad de los rivales, los cambios en el macroentorno o la diversidad de necesidades que requieren los clientes son algunos de los ejemplos que se encuentran hoy en día las organizaciones a la hora de crear valor.

La conservación de clientes existentes es importante desde dos puntos de vista, el cualitativo y el cuantitativo. Cualitativamente es importante porque la pérdida de clientes no sólo afecta a los ingresos de la empresa sino que repercute en la imagen negativamente ya que trasladara su mala experiencia a otros potenciales clientes. Cuantitativamente es de 6 a 7 veces más caro conseguir un nuevo cliente que mantener uno que ya tenemos y con tan sólo incrementar la inversión en retención de clientes un 5% podrían lograrse incrementos en los beneficios del 5 al 95%.¹

A su vez, el sector bancario español ha sufrido y está sufriendo una gran transformación agravada en gran parte por la crisis económica mundial de 2008 que ha repercutido de gran forma en el sector bancario, sufriendo una gran pérdida de reputación y cuya imagen ha quedado muy deteriorada.

Es por todo ello por lo que las estrategias de retención de clientes tengan en la actualidad una importancia vital para las instituciones y suponga un cambio de filosofía, del marketing transaccional al relacional.

El objetivo del trabajo es analizar las estrategias de retención de clientes realizadas en el sector bancario, para ello se expondrán los aspectos teóricos del marketing relacional y se analizaran las estrategias utilizadas por el sector. Primero se desarrollara brevemente la evolución del sector bancario hasta nuestros días, incidiendo en la profunda transformación sufrida tras la crisis económica de 2008. También se analizaran los aspectos que se deben tener en cuenta el sector bancario antes de desarrollar sus estrategias de marketing. Posteriormente, se recurrirá a la literatura englobada dentro del marketing para explicar el marketing de relaciones y así como los aspectos más relevantes en las entidades bancarias. Por último, se realizara la parte empírica en la

¹ MARKETINGDIRECTO.COM (2011) *Por qué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo.*

cual se analizaran y compararan las diferentes estrategias de retención de clientes usando como ejemplo los casos de los principales bancos así como de los bancos nacionalizados, es decir, los bancos que han tenido que ser rescatados por el Estado, con el fin de contemplar que estrategias usan y en que difieren.

Todo ello se ha elaborado a partir de manuales bibliográficos de los autores más relevantes del campo marketing así como de informes, estudios y artículos obtenidos a partir de las palabras clave.

2. ASPECTOS A TENER EN CUENTA

Antes de pasar a analizar las particularidades del marketing relacional y de las diferentes estrategias que puede aplicar el sector bancario revisaremos aquellos aspectos que tienen que tener en cuenta los departamentos de marketing antes de desarrollar sus estrategias.

2.1 TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO ESPAÑOL

En los años 60 se inició un largo proceso de reforma del sistema financiero con la intención de acercarlo a los modelos financieros de los países más avanzados de Europa. Se fueron aplicando reformas como la apertura a los mercados financieros y a una liberalización total de los tipos de interés hasta el año 1985 cuando se impulsó definitivamente la liberalización del sistema financiero español. (Teruel,1995)

A principios de los años 90 se entró en una fase de expansión que acabaría en el verano de 2008 con la actual crisis. Durante este periodo se acumularían graves desequilibrios macroeconómicos y financieros; y sobretodo, un crecimiento del sector de la construcción e inmobiliario y a un gran endeudamiento provocado por la imparable necesidad de financiación provocándose grandes desajustes como la sobrevaloración de los activos inmobiliarios.

Debido a esto las entidades financieras vieron la oportunidad de crecer expandiéndose de forma desmesurada lejos de los ámbitos regionales tradicionales en los que solían trabajar. Se descuidó la gestión de la concesión riesgos en aquellas zonas en las que la entidad se había implantado recientemente, con el objetivo de arañar una mayor cuota de mercado y a lo largo de este periodo la inversión crediticia del sector privado llegó a alcanzar el 23% entre los años 2004 y 2007, lo que supuso que la deuda bruta de los hogares y sociedades no financieras se doblara en 10 años llegando a suponer el 201% del PIB a finales de 2011 (Banco de España, 2012). Este fuerte endeudamiento por parte de las empresas y familias sería canalizado a través de las entidades de crédito españolas, y estas a su vez recurrieron a los mercados internacionales para obtener los fondos necesarios. Todo ello contribuyó a que las cuotas alcanzadas de riesgo inmobiliario y de dependencia de los mercados extranjeros de financiación mayorista

pasaran a ser, junto a la crisis de la deuda soberana, las principales fuentes de vulnerabilidad que se hicieron latentes a partir de la crisis de 2008 en nuestro país.

Tabla 1. Volumen total de las ayudas públicas recibidas.

	TOTAL	OBSERVACIONES²
Bankia	22.424	
Catalunya Banc³	12.052	
Novacaixagalicia⁴	8.981	
Caixabanc	6.475	Banco Valencia: 5.498 Banca Cívica: 977
Banco Sabadell	5.494	CAM: 5.245 Banco Galego: 245
Liberbank	1.806	
Banco Mare-Nostrum	1.645	
Unicaja Banco	1.129	CEISS: 1.129
BBVA	953	Unnim: 953
Ibercaja	407	
TOTAL	61.366	

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Banco de España 2013.

Ante este panorama se han llevado a cabo reformas con diferente resultado. Se creó el Fondo para la Reestructuración Ordenada Bancaria (FROB) y se reformó el régimen jurídico de las cajas de ahorro, produciéndose una gran transformación en los últimos años, a través de fusiones, de absorciones y del Sistema Institucional de Protección (SIP)⁵.

Muestra de ello es que desde que comenzó la reestructuración bancaria en 2009, las entidades principales del sector financiero han pasado de 55 a tan sólo 16. Esto ha

² Bancos que recibieron inyecciones públicas los cuales fueron absorbidos posteriormente.

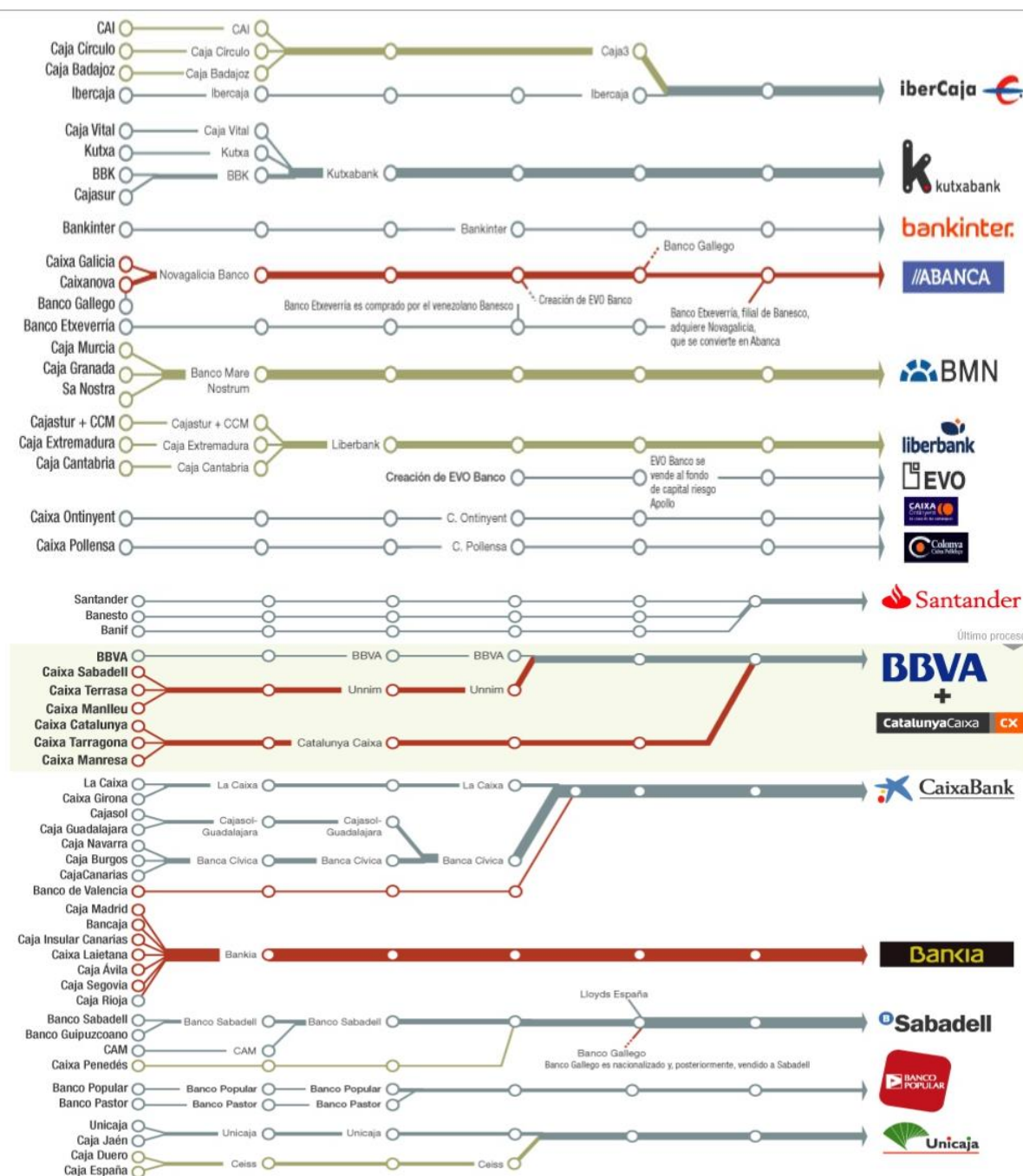
³ El 21 de Julio de 2014 se convierte en filial de BBVA, pasando a denominarse Catalunya Caixa.

⁴ El 1 de Diciembre de 2014 pasa a denominarse ABANCA.

⁵ Acuerdo contractual entre varias entidades por la que funcionan como una sola empresa a la hora de computar su solvencia, su liquidez o sus riesgos sin que se produzca la extinción de las entidades que intervienen en su creación.

supuesto el cierre de casi 13.000 sucursales lo que supone más del 30% de la red existente en 2008. El sector se ha concentrado, ya que las seis mayores entidades (CaixaBank, Santander, BBVA, Sabadell, Popular y Bankia) poseen más del 60% de las sucursales en España, cuando en 2007 no sumaban el 44,4% de oficinas. (Cinco Días, 2014). Sin embargo, España aún mantiene el mayor número de locales por habitante de Europa: 7,9 oficinas bancarias abastecen a cada 10.000 ciudadanos. (El Economista, 2013).

Ilustración 1. El nuevo mapa del sistema financiero español, situación a 22 de julio de 2014



Fuente: Alejandro Meraviglia / Cinco Días

2.2 FACTORES DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DE UN BANCO

A través del estudio de *El Comportamiento Financiero de los Particulares. Sector Financiero Español 2011* realizado por el grupo FRS Inmark se observa las razones por las cuales los clientes eligen un determinado banco.

Tabla 2. Motivos de elección de la entidad preferente por parte de los clientes particulares (en promedio de menciones)

Motivos	Total Muestra	Nuevos clientes (< 1 año)
Proximidad domicilio	39	28
Tradición/Costumbre	23	4
Ingreso nómina/pensión	19	15
Boca-Oído	18	24
Calidad de servicio	16	15
Domiciliación de recibos	14	2
Reputación/Imagen	10	5
Condiciones económicas	9	27
Red de oficinas	5	2
Oferta de productos	9	15

Fuente: Elaboración propia a través de los datos del Informe de FRS Inmark 2011

Como se observa en la tabla, la principal razón y de forma destacada es la proximidad al domicilio, razón principal elegida por el 39% de los clientes. Aunque este factor va descendiendo con los años, ya que en los años 80 representaba un 50%, se puede pensar que la única preocupación de las entidades sería la apertura de nuevas oficinas dándole poca importancia al marketing. Teniendo en cuenta lo saturado del sector bancario en España debemos interpretarlo como que el consumidor bancario elige, de entre todas las entidades próximas al domicilio, las que se adecuen al resto de los factores mencionados (Barrutia, 2002).

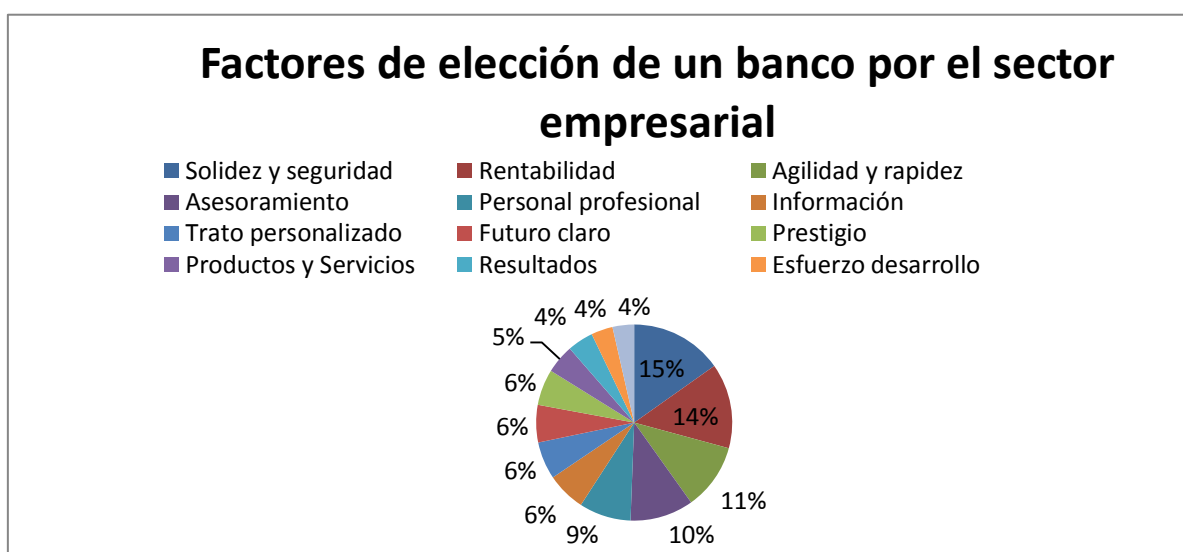
Como se ha comentado, la proximidad al domicilio como principal razón va paulatinamente descendiendo, hecho que se constata de forma más significativa si se

observa sólo los motivos de elección de los clientes nuevos, es decir aquellos que llevan menos de un año con su entidad principal, por lo que queda claro que el perfil del consumidor está cambiando. Este factor pierde relevancia a favor de otros factores como la recomendación por un amigo o familiar, también conocido como boca-oído, o las condiciones económicas. Hay que incidir en este factor ya que antes de la crisis económica del 2008 sólo suponía el motivo principal para el 5% por ciento de los clientes. Se puede afirmar entonces que se trata de un consumidor que va buscando ventajas reales que de otro que sólo busque comodidad y al que todas las entidades le resulten iguales. Se puede añadir también, que la búsqueda de ventajas reales es mayor cuando se trata de relaciones con segundas o terceras entidades además de la principal.

Tras estos datos queda constatada la importancia de establecer una banca de relaciones. La eficacia, el trato y la buena reputación son factores relevantes para la captación de clientes, ya que además esto repercutirá en recomendaciones a sus círculos de amigos y/o familiares como base de sus decisiones, que como se ha observado tiene un importante peso en la decisión final.

Aunque el trabajo está más centrado en la banca de particulares cabe mencionar que los criterios de las empresas difieren con los de los particulares, que están más relacionadas con las ventajas reales que se obtiene como son la dimensión (solidez/seguridad), la rentabilidad, la agilidad y rapidez de los procesos, o el asesoramiento y personal profesional entre otros, como podemos observar en la siguiente tabla.

Gráfico 1. Factores de elección de un banco por el sector empresarial.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del Informe FRS INMARK 2011

2.3 DEFINIR MERCADO OBJETIVO

Los **bancos no pueden definir sin más todo el mercado como su mercado objetivo**. Deben reconocer sus limitaciones y centrarse en determinados mercados. Un ejemplo de ello sería el mercado de los comercios con TPV (terminales en el punto de venta), es decir, todos los establecimientos que permiten pagar con tarjeta de crédito, es decir, el 52,4% de los pequeños comercios españoles, un 9,6% más que en 2011⁶. El funcionamiento de las TPV es el siguiente, cada vez que se realiza un pago a través del terminal el banco que lo ha instalado cobra una comisión y a su vez paga una tarifa interbancaria denominada tasa de intercambio. Debido a la alta competencia los comercios negocian el precio de la comisión a la baja por lo que en ocasiones la comisión puede tener un precio menor que la tasa de intercambio. Teniendo en cuenta esta situación al banco solo le debería interesar este mercado si tiene una gran cuota de tarjetas en esa zona por lo que no debería pagar la tasa de intercambio al ser clientes suyos.

Por lo tanto, al igual que tienen que definir qué **mercados** son su **objetivo, deberán seleccionar las estrategias de retención de clientes más acordes para lograr su objetivo**.

Además, también deben segmentar el mercado dividiendo en grupos homogéneos de clientes en cuanto a comportamiento y necesidades para poder adaptar las estrategias de marketing más favorables para cada nicho de mercado. Para poder aplicar dicha segmentación es necesario que los grupos presenten unas determinadas características. Un segmento debe ser internamente homogéneo para su estudio, tiene que tener diferencias notorias con otros segmentos que lo hacen singular y ser accesible por parte de la acción sobre el mercado emprendida por la entidad. (Teruel, 1995).

Tradicionalmente, el sector bancario se ha caracterizado por orientar sus campañas de comerciales en términos de productos. En las últimas décadas los bancos clasifican a sus clientes de acuerdo con su potencial para crear valor para el Banco y su nivel de vinculación, y definen planes específicos para cada grupo de clientes, como veremos posteriormente. Los productos son sólo una herramienta para la retención y vinculación de clientes, que es el verdadero objetivo y la guía que debe orientar la actividad

⁶FRS INMARK (2015) *Barómetro del cobro con tarjeta entre los comercios 2014*.

comercial, reteniendo a los clientes con signo de abandono, vincular a los clientes con la entidad y potenciar la vinculación de los clientes.

Barrutia y Echebarria (2002) proponen segmentar los clientes de acuerdo con su **potencial**, definido a través de indicadores como nivel de renta y patrimonio, y el nivel de **vinculación**, entendido como número de productos consumidos y el volumen de recursos e inversión en relación a unos estándares definidos en función del nivel de renta o la edad.

Por un lado los **clientes de potencial medio-bajo y vinculación media-alta y muy alta**, a los cuales el **plan de retención** se basará en incentivarles los planes de pensiones y colocaciones a plazo así como los productos con mayores costes de cambio. También se pueden aplicar **estrategias multicanal**, a través de canales alternativos como internet que aportan valor a los clientes y menor coste al banco al reducir las oficinas físicas.

En el otro lado, **los clientes con potencial alto o muy alto y vinculación baja**, en este segmento se intentarían implementar **planes de vinculación** a través de préstamos hipotecarios o la domiciliación de nómina.

3. MARKETING RELACIONAL

3.1 EVOLUCIÓN AL MARKETING RELACIONAL

El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de **tipo transaccional**, que Kotler y Keller (2006) definen de la siguiente manera: *"El proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización"*. Por lo tanto, en el pasado se focalizaba el marketing en el producto, optimizando su calidad y aumentando de forma constante el número de transacciones. Era claramente una visión cortoplacista donde el objetivo principal que se perseguía era la captación de clientes, por lo que el vendedor se comunica de forma masiva y no establece una comunicación bidireccional.

En los años setenta se comenzó a desarrollar la teoría del **marketing relacional** pero no fue hasta los inicios de los años noventa cuando el cambio de pensamiento se hizo

latente y se comenzó a orientar el marketing hacia la creación, conservación y extensión de relaciones entre vendedor y cliente. Por lo tanto, una definición del **marketing relacional** sería la proporcionada por Morgan y Hunt (1994) “*El marketing relacional se refiere a todas las actividades del marketing directamente dirigidas a establecer, desarrollar y mantener exitosos intercambios relacionales*” que podemos completarla con la de Berry (1995) para quién el marketing relacional consiste en “*atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente*”.⁷

Tabla 3. Relaciones a considerar en el Marketing

Relaciones con los suministradores (de mercancías y servicios).	Relaciones internas (unidades de negocio, empleados y departamentos funcionales)
Relaciones con los clientes (clientes finales e intermediarios)	Relaciones laterales (competidores, gobierno y organizaciones no lucrativas).

Fuente: Elaboración propia a través de Christopher, Payne, y Ballantyne (1994)

En resumen, el **marketing transaccional** se orienta en el corto plazo centrándose sólo en una única venta y con un escaso énfasis en el servicio, compromiso y contacto con el cliente. Por el contrario, el **marketing relacional** se orienta en el largo plazo con la intención de mantener al cliente enfatizando en el servicio y en un alto grado de compromiso y contacto con el consumidor. (Christopher, Payne y Ballantine, 1994).

La implantación de una estrategia de marketing relacional es especialmente recomendable en los **sectores maduros** y **altamente competitivos** en los cuales sea factible **alcanzar** de forma eficiente al cliente individual, sea posible **adaptar** el diseño y producción a los requerimientos del cliente y sobretodo, que exista un **elevado potencial de obtener valor del cliente a través de una duración duradera y diversificada en productos** (Barrutia, 2002). Por lo que teniendo en cuenta esto, se debe analizar el concepto de creación de valor del cliente, que permite identificar a los mejores clientes, es decir, aquellos que permitan generar un valor superior y diferencial de los demás clientes y por lo cual sea interesante retener. Para ello se analiza como el sector bancario puede obtener el valor de un cliente para determinar sobre quien aplicar

⁷ BARROSO, C. Y MARTÍN, E (1999). *Marketing relacional*. ESIC Editorial. España

la discriminación positiva, y así sus recursos y capacidades limitadas, y como de una buena estrategia de retención de clientes puede obtener una eficiencia productiva que será relevante en sus resultados.

3.2 CONCEPTOS BÁSICOS DEL MARKETING RELACIONAL.

La actividad bancaria realiza actividades que en muchas ocasiones son duraderas en el tiempo lo que implica relaciones directas entre los intermediarios bancarios y sus clientes en lo que el trato personal toma una importante relevancia. En estas **relaciones se genera una información valiosa** y se crean motivos por los **cuales el cliente quiere cooperar**, reduciendo el riesgo y proporcionando expectativas de trato favorable y beneficios, favoreciendo la cooperación más a largo plazo (Pérez, 2006). Si todo es llevado de buena forma, estaremos creando **confianza**, que es un **activo intangible** que repercutirá en la eficiencia de la empresa. Por lo tanto, observamos cómo se van introduciendo elementos o variables que son relevantes en el estudio del marketing de relaciones aplicado al sector bancario, variables como la confianza, la cooperación, el trato personal, etc. Estas variables serán analizadas con el objetivo de descubrir su papel dentro del campo de estudio determinando su grado de importancia.

Es vital como intermediarios financieros transmitir al cliente un **sentimiento de confianza** así como seguridad en la confidencialidad de sus datos e informaciones bancarias. Con la aparición de la crisis económica de 2008 la imagen y reputación del sector bancario descendió drásticamente arrastrados por los casos de mala praxis y corrupción, por lo que en la actualidad tiene más importancia aún si cabe transmitir confianza en los clientes.

El fin que se busca en el marketing relacional es la **satisfacción**, un cliente satisfecho repetirá su compra a lo largo del tiempo y tendrá interés en crear vínculos con la empresa. Además, transmitirá sus opiniones favorables a otros potenciales clientes.

Para la consecución de dicho fin, la entidad bancaria debe crear **relaciones de lealtad** con sus clientes que tendrán su pilar fundamental en la confianza y en la búsqueda de soluciones que creen un **nivel de satisfacción global en el cliente** (Barrutia & Echebarría, 2002). Si se premia la fidelidad del cliente percibiendo beneficios de dicha relación y se adecuan los productos a sus necesidades, se le estará creando barreras de salida al aumentarle los costes de cambio, ya que perderá los beneficios obtenidos a través de la lealtad y confianza depositada.

Teniendo en cuenta que es menos costoso vender a un cliente leal que quitarle un cliente a la competencia (Berné, Múgica y Yagüe, 1996) debemos prestar atención a la diferencia entre lealtad y fidelidad, en el artículo *Fidelidad versus Lealtad: ¿Clientes perros o amigos?* (2002) los autores González y Gallarza enfatizan la **diferencia entre fidelización y lealtad**, entendiendo la fidelización como el camino diseñado para conseguir la lealtad del cliente, siendo la lealtad la actitud o predisposición del cliente hacia la marca, producto, servicio o establecimiento. Resumiendo, **la lealtad es el suceso o resultado, y la fidelización, el proceso o acción que conduce a ello**. Muchas veces los programadas de retención de clientes son asociados a programas de recompensa, privilegios o puntos convirtiendo un objetivo estratégico en una simple acción promocional estando alejado de una verdadera estrategia de marketing relacional. (Reinares y Ponzoa, 2006)

Ya se ha observado anteriormente la importancia de retener clientes, pero se debe tener presente que para realizar las relaciones la entidad va incurrir en un gasto de recursos y de capacidades para llevar a cabo la cooperación mutua. Por ello se debe intentar determinar el valor de un cliente para determinar qué grado de marketing relacional aplicarles para que resulte beneficioso.

3.3 CALIFICACIÓN Y FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Ha quedado claro que se pretende conservar y desarrollar clientes pero se debe determinar que clientes aportan valor que resulte ventajoso para la entidad retenerlo como se ha visto anteriormente.

El sector bancario en sus inicios atendía las demandas explícitas del cliente, esta fase de reactividad se alargó hasta mediados de los años ochenta hasta que se pasó a un enfoque de proactividad desenfocada. En esta fase primaba la captación de clientes sin importar la satisfacción ni retención de los ya existentes, es decir, lo importante era atraer clientes nuevos sin importar el número de abandonos posteriores. (Barrutia, 2002).

Finalmente, consideraron que el foco debe ponerse en el mantenimiento de los clientes actuales, como se ha apuntado anteriormente la meta del marketing relacional es la satisfacción del cliente, así se convertirá un consumidor de primera compra en un cliente vinculado. Además se intentarían detectar a los **clientes oportunistas**, es decir,

aquellos que colocan su dinero al mejor postor. En resumen, la calificación del cliente no debe venir por lo que es el cliente si no por lo que el cliente hace.

Kotler⁸ divide a sus clientes en siete categorías según su mayor o menor vinculación con la empresa: **consumidor de primera compra, consumidor de compra reiterada, cliente, defensor, miembro, socio y copropietario.**

El **consumidor de primera compra** es aquel que opera con una entidad bancaria por primera vez ya sea al abrir una cuenta corriente o al adquirir un préstamo personal. El cliente antes de comprar tenía una expectativa basada en experiencias anteriores o en lo que el vendedor le había prometido. Una vez adquirida experimentará un nivel de satisfacción que podemos dividir en diferentes niveles desde sumamente satisfecho y muy insatisfecho.

Por lo tanto si el banco pretende retener a los nuevos clientes debe investigar periódicamente su nivel de satisfacción. En *El informe del Sector Financiero 2011* realizado por FRS Inmark encontramos que la satisfacción global de los clientes se sitúa en el segmento de mejorable, situación que se ha dado desde el 2008, ya que la satisfacción ha disminuido de forma más evidente en los sectores más afectados por la crisis. Los dos factores predominantes que explican la bajada de la satisfacción de los clientes son la escasa flexibilidad en las negociaciones de condiciones y en el tradicional problema de las colas en las sucursales. Los bancos deben ser conscientes de la pérdida de confianza que han tenido con la venta de fondos de renta variable destacando su alta rentabilidad y menospreciando el riesgo que se asume en contrapartida, llegando a extremos como el de las preferentes de *Bankia*. Por lo tanto, los bancos tienen que transmitir a sus empleados el grado de excepcionalidad que está viviendo su sector y el impacto que ello tiene en la gestión del día a día y de la importancia de transmitir calidad pese al entorno desfavorable transmitiendo un elevado grado de transparencia.

No se debe dar por perdido un cliente insatisfecho, siempre y cuando sus quejas y reclamaciones sean atendidas y resueltas en la mayor brevedad posible. Para ello se debería poner en marcha un procedimiento de recuperación de confianza siguiendo la propuesta de Kotler y Keller (2006):

⁸ KOTLER, P. Y KELLER, K.L (2006) *Dirección de Marketing*. 12ª Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. España.

- Establecimiento de una “línea de emergencia” operativa el mayor tiempo posible para recibir y actuar sobre las quejas.
- Establecer contacto con el cliente insatisfecho con la mayor brevedad posible para disminuir la insatisfacción del cliente y evitar que su queja sobre la entidad bancaria se propague.
- Aceptar la responsabilidad por la decepción del cliente, el personal debe estar capacitado para mostrar empatía al cliente y no achacarle la culpa a él.
- Resolver rápidamente la queja y recuperar la satisfacción del cliente. De esta forma la empresa puede verse reforzada a ojos del cliente ya que percibirá que su queja ha sido recibida y solventada de forma rápida y eficiente.

En un segundo nivel tenemos los **consumidores de compra reiterada**, es decir, aquellos que repiten su compra, renovando los servicios que adquirió anteriormente, e incluso puede que por una cuantía mayor.

Cuando el cliente añade más servicios a los inicialmente adquiridos estableciendo relaciones más estrechas se convierte en un **cliente de relación**. Si su nivel de satisfacción es muy alto el banco tendrá facilidades para incrementar su nivel de vinculación ya que será un candidato idóneo en muchos de los lanzamientos de productos nuevos así como en sus ofertas promocionales ya que la probabilidad de obtener una respuesta positiva es alta si la satisfacción es elevada y el banco logra adelantarse a la competencia.

Si esa satisfacción va aumentando y logramos empatizar con el cliente la relación puede ir más allá de lo meramente económico, convirtiéndose en el **defensor**, en un fan de la entidad, convirtiéndose en una importante fuente de publicidad ya que cómo comentamos anteriormente la recomendación de los familiares o amigos es un factor clave en la elección de las entidades por parte de los clientes.

Se puede lograr una mayor lealtad creando un programa que convierta a los clientes en **miembros** con privilegios con la idea de que si esos privilegios son suficientes se convertirán en barreras de salida por lo cual los clientes no querrán abandonar el banco por perder los beneficios de formar parte de él. El problema es que los servicios de adhesión han proliferado y prácticamente todas las entidades bancarias las ofrecen

reduciendo la valoración que hace el cliente a estos pero convirtiéndose al mismo tiempo en un requisito indispensable. Se debe recordar, que la satisfacción del cliente debe sustentarse en la puesta en práctica de la propuesta de valor total del banco. La lealtad del cliente no se puede comprar, es necesaria ganarla día a día. (Newell, 2000).

Se observa otro nivel cuando el banco considera a sus clientes **socios**. Esto sucede cuando les tienen en cuenta a la hora de la elaboración de nuevos productos o cuando solicitan sugerencias a los clientes para mejorar los servicios.

La más alta consideración de clientes es la de **copropietario**, relacionada sólo con la Banca de Empresas, en el cual el banco crea una oficina virtual con una gran empresa repartiéndose los beneficios. *Bankinter* y *Deutsche Bank* fueron pioneros en este tipo de relación. (Barrutia y Echebarria, 2002).

Se debe tener en cuenta que el sector bancario se mueve en márgenes muy pequeños, lo que les obliga a convertirse en **banquero de relaciones** para conseguir un margen interesante con cada cliente, convirtiendo al cliente de primera compra en un cliente de relación con el banco. La relación entre **vinculación** y **margen ordinario** es clave. El banco preferirá a un cliente modesto pero que ha contratado diferentes servicios como pueden ser una tarjeta de crédito, una cuenta con la que cobra su nómina y paga los recibos y que tiene un plan de pensiones a aquel cliente con un gran patrimonio que coloca su fortuna a plazo. El margen obtenido por el banco en el primer ejemplo será mayor que en el segundo.

Teniendo en cuenta todo esto, los bancos clasifican a sus clientes de acuerdo con su potencial para crear valor para el Banco y su nivel de vinculación, y definen planes específicos para cada grupo de clientes. El objetivo ya no se basa en la venta de un determinado producto sino retener a los clientes con signos de abandono, vincular a los clientes recientemente captados a través de la venta cruzada y desarrollar, en general, la vinculación de los clientes haciendo énfasis en los más valiosos. Los productos son sólo una herramienta para la retención y vinculación de clientes, que es el verdadero objetivo y a la que se debe orientar la actividad comercial.

3.4 EL VALOR EN VIDA DE UN CLIENTE BANCARIO

Tras lo expuesto anteriormente queda clara la necesidad de calcular aproximadamente el valor de un cliente para así por determinar qué grado de marketing relacional aplicar de forma eficaz por lo que compense la inversión en recursos y capacidades.

Las entidades deben entender las relaciones como mecanismo para seleccionar sus clientes a través del cálculo del valor en vida y centran sus esfuerzos en mejorar la relación con ellos, el valor se incrementará si se consigue que el cliente trabaje sólo con una entidad única y la relación se alargue el máximo tiempo posible. Teniendo en cuenta siempre que la calidad del servicio no se vea mermada.

Por lo que no sólo tenemos que tener en cuenta el valor del cliente, sino el valor que va aportar a lo largo de toda la relación. El **valor del ciclo de vida del cliente**, *Customer Lifetime Value*, se define como el valor actual de los futuros beneficios aportados por el cliente durante su relación con la empresa. Por tanto se valora cada cliente en función de su aportación al margen neto, la frecuencia con la que realiza dichas compras, la fidelidad prevista representada por la tasa de retención y los costes generados en la gestión de la relación con el consumidor. Podemos hallar el **valor del ciclo de la vida del cliente** a través de la siguiente fórmula, es decir, todas las futuras ganancias que va aportar un cliente durante su relación con la empresa:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(P_t - C_t)r_t}{(1+d)^t} - AC$$

P: Precio pagado por el consumidor en el periodo t

C: Coste del servicio ofrecido al consumidor durante el periodo t

d: Tasa de descuento

r: Tasa de retención o probabilidad de que el cliente repita la compra

AC: Coste de captación del cliente

T: Horizonte temporal de la predicción

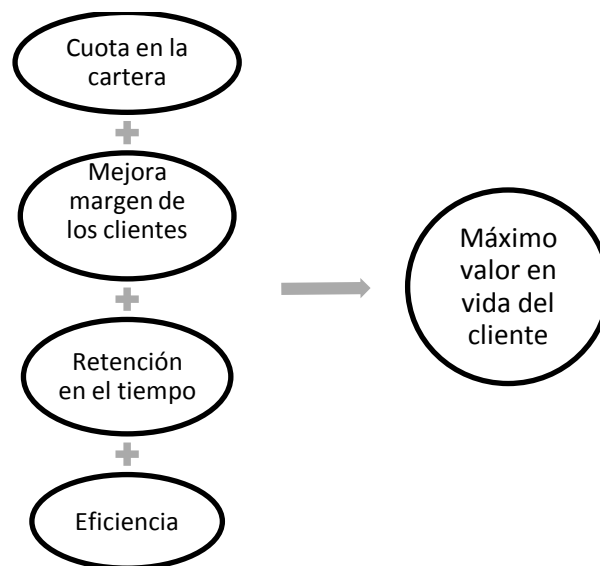
El valor en vida del cliente se puede desarrollar además, **mejorando el margen** que se obtiene del mismo, medida complicada si se quieren captar nuevos clientes y aumentar

la vinculación de los clientes actuales. Las actuaciones sobre el margen pueden tener más sentido en aquellos bancos con márgenes muy inferiores a los de sus competidores.

Puede parecer que el potencial de mejorar el **valor del cliente** pasa por la mejora del margen y de los ingresos. Sin embargo, si los jefes bancarios se guían por la aparente fuerza de cifras despreciando el impacto en el mercado, corren el peligro de que aumente el abandono de clientes. (Barrutia y Echebarria, 2002)

Teniendo en cuenta esto, los bancos que operan por Internet esperan obtener un mayor valor en vida de sus clientes, ya que prestan el servicio a través de un canal más eficiente en coste obteniendo mayor margen. Por el contrario, las entidades bancarias pueden esperar conseguir el mismo efecto a través de las economías de escala y la migración de los clientes a canales de menor coste.

Ilustración 2. Fórmula del valor en vida del cliente bancario



Fuente: Elaboración propia a través de Barrutia (2002)

4. ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES

Una vez contextualizados en el marketing relacional y en la situación actual del sector bancario se procederá a analizar las diferentes estrategias utilizadas por los bancos para la retención y el desarrollo de clientes. Primero se analizarán las **misiones** y **visiones** de las diferentes entidades bancarias para ver si se encuentran rasgos que nos indiquen que basan su estrategia en un marketing de relaciones. Además, se tomara la clasificación

echa por Barrutia (2002) en la cual clasifica las **estrategias de retención de clientes** según se desarrollan a través de **factores de precio**, a través del **producto** o del **servicio**, para ver cómo y en qué grado se realizan. Todo esto se hará analizando los casos de los tres bancos españoles más importantes; *Banco Santander*, *BBVA* y *Banco Sabadell* así como dos de los bancos rescatados por el Estado como son *Bankia* y *Catalunya Caixa*.

4.1 ¿ESTA RECOGIDA LA BANCA DE RELACIONES EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL SECTOR BANCARIO ?

La cultura de una organización se fundamenta en su misión, su visión, y sus valores. (Matilla y Serrano, 2011). La visión de una organización es “*una imagen de lo que los miembros de la empresa que ésta sea, o llegue a ser*” (Albrecht, 1996)⁹. Debe ser posible y alcanzable. La misión sería el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar, es decir, la visión. Es por lo tanto una declaración de intenciones más concreta y que debe reflejar de forma más específica la forma de ser de la organización. (Matilla y Serrano, 2011).

Por lo tanto, las empresas en sus misiones y visiones recogen los principales principios y valores que orientan su actuación para alcanzar sus objetivos. Por ello, se analizarán la misión y visión de los diferentes bancos buscando alusiones o referencias al marketing relacional y a la retención de clientes.

4.1.1 Análisis de las misiones y visiones de los bancos analizados.

En la misión del Banco Santander “*Ayudar a las personas y empresas a progresar*” no se encuentran claras alusiones ya que es abstracta y escueta. En cambio en su visión ya habla de confianza “*Nuestra visión es convertirnos en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros clientes, accionistas y de la sociedad en general.*” Como ya se ha hablado anteriormente en el trabajo, la confianza es una variable clave para poder establecer un marketing de relaciones, aunque aquí no sólo se refiere a los clientes sino a todos los agentes que afectan al banco. Pero el Banco Santander establece para cada agente; empleados, clientes, accionistas y sociedad, sus propias

⁹ MATILLA Y SERRANO, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC. España

misiones. En la misión de los clientes se puede leer “*Construir relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones sencillas, personalizadas, un trato justo y equitativo, y un servicio excelente a través de nuestras oficinas y canales digitales, con el objetivo de incrementar su satisfacción y vinculación con el Banco*”¹⁰. Aquí se puede observar que el objetivo del banco es establecer un marketing de relaciones a través de todos sus canales disponibles para vincular al cliente y retenerlo en el tiempo.

El BBVA presenta así su misión “*Aportar las mejores soluciones a sus clientes, un crecimiento rentable y sostenido a sus accionistas y progreso en las sociedades en las que está presente*”, completándolo con su visión “*Trabajamos para un futuro mejor de las personas*”.¹¹ Menciona la búsqueda de soluciones de sus clientes pero también al resto de agentes que intervienen como son los accionistas por lo que no se encuentran rasgos claros por los que se puedan deducir su estrategia de marketing.

“*Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes*” es la misión del Banco Sabadell. Se observa una gran similitud con la misión del BBVA salvo que en esta ocasión se centra únicamente en los clientes obviando al resto de agentes. En su visión hace referencia a su modelo de gestión el cual “*se enfoca a la permanencia del cliente a largo plazo, mediante una actividad constante de fidelización de la cartera de clientes fundada en la iniciativa y la anticipación en la relación*”.¹² Se puede observar la importancia del Banco Sabadell por la obtención de la fidelización de los clientes y en el establecimiento de una banca de clientes para obtenerlo.

Bankia propone su misión en cinco puntos:

- Prestar un servicio eficiente y de gran calidad a nuestros clientes.
- Retribuir a nuestros accionistas de forma competitiva.
- Realizar una aportación positiva a las finanzas públicas.
- Proporcionar desarrollo profesional a nuestros empleados.
- Contribuir a la mejora de calificación y percepción por los mercados del sistema financiero.

¹⁰ Web del Banco Santander. *Acerca de nosotros*.

¹¹ Web del BBVA. *Como somos*.

¹² Web del Grupo Banco Sabadell. *Visión*

Tienen en cuenta a todos los agentes incluido los clientes a los cuales dice ofrecer un servicio pero no hay nada que nos haga pensar que puedan establecer un marketing de relaciones al igual que en su visión: *“Trabajamos desde los principios para poner la mejor banca a tu servicio”*.¹³

Por último, no se ha encontrado la misión ni la visión de Catalunya Caixa, quizás por ser filial del BBVA. Desde dicha absorción, el banco cambio su estrategia y la denomino *Km.0*. Sus principales puntos son que se han centrado en su territorio, por lo que ahora sólo operan en Cataluña, *una vuelta a los orígenes haciendo banca de proximidad, focalizada en las personas y en aquellos productos que realmente necesiten en su día a día, haciendo una banca sencilla y comprensible para todos.*¹⁴ Por lo tanto se observa la importancia que da Catalunya Caixa por tener una relación estrecha con cada cliente para poder ofrecerle lo que sus necesidades requieran.

En resumen se observa que el Banco Santander, el Banco Sabadell y Catalunya Caixa recogen en mayor o menor medida la apuesta por una banca de relaciones en sus misiones o visiones. Posteriormente analizaremos si en realidad es así y como lo hacen. Por el otro lado, que BBVA y BANKIA no mencionen nada sobre marketing relacional en sus misiones y visiones no debe hacer pensar que no lo apliquen o que lo hagan en menor medida que las mencionadas anteriormente.

4.2 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DE FACTORES DE PRECIO.

4.2.1 Precio como herramienta de captación, retención y desarrollo de clientes

Las condiciones económicas ocupan el octavo lugar como motivo de elección de la entidad bancaria por parte del cliente, como se ha observado en la tabla 2 anteriormente.

¹³ Web del grupo Bankia. *Nosotros*

¹⁴ Web de Catalunya Caixa. *Banca Km. 0. Banca de proximidad.*

Sin embargo para Barrutia (2002) el factor precio es un importante factor de captación, retención y desarrollo de clientes bancarios pero que en las investigaciones de mercado aparece generalmente devaluado.

Una vez captado el cliente se debe evitar los clientes oportunistas, es decir, aquellos que busquen la mejor oferta y que cambien de banco en cuanto aparezca una mejor. Anteriormente se ha comentado que los planes de vinculación se llevan a cabo a través de préstamos hipotecarios y domiciliaciones de nómina. Dada la dificultad de obtener información sobre los precios de las entidades bancarias analizaremos las domiciliaciones de nómina, ya que es ofertada por la mayoría de entidades bancarias y es uno de los principales productos ofertados por los bancos tras el *boom* de los préstamos hipotecarios y las restricciones en los tipos de interés para la captación de depósitos impuesto por el Banco de España.¹⁵

Para llevar a cabo la comparativa se elaborará una tabla a modo de resumen para poder observar las principales características de cada paquete nómina. Para su realización se han incluido como requisito principal el ingreso mínimo domiciliado, que en este caso se hará referencia exclusivamente a las nóminas a pesar de que en muchas ocasiones se permita también la domiciliación de pensiones u otros ingresos recurrentes. También se tendrá en cuenta si es necesario domiciliar los recibos bancarios, los costes de mantenimiento así como otros requisitos. Se analizará también si se incluye el uso de tarjetas de crédito o de débito, si algunas entidades devuelven mensualmente un porcentaje de los recibos domiciliados así como la posibilidad de pedir un anticipo por el valor de la nómina a percibir. Otro tipo de ventajas son reflejadas al final de la tabla.

¹⁵ EL CONFIDENCIAL (2013). *El BdE dinamita la guerra del pasivo: exigirá más capital a los que se pasen con los depósitos.*

Tabla 4. Comparativa cuentas nómina.

	Banco Sabadell	Banco Santander	Bankia	BBVA	Catalunya Caixa
TAE	0%	1-3%	0%	0%	0%
Ingreso mínimo	700 €	600 €	450 €	600 €	1.000 €
Mínimo recibos	No	3	No	Sin información	No
Coste mantenimiento	No	3€ mensuales	No	No	No
Tarjeta crédito/débito	Si	Si	Si	Sin información	Si
Devolución recibos	Máximo 20€	Máximo 110€	No	No	No
Anticipo de nóminas	No	No	No	No	Hasta 3 anticipos al 0%.
Otros requisitos	No	Uso de la tarjeta de crédito/débito.	Contratación de producto (Seguro de riesgo, plan de pensiones, productos de ahorro)	No	No
Otras ventajas	Pack de alertas	Obtención de acciones	Seguro gratuito de accidentes. Beneficios en la contratación de otros productos.	No	Ofrece bonificaciones y mejores condiciones en otros productos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Bankimia y las páginas web bancarias.

Las estrategias de las entidades en cuanto a las cuentas nóminas se han centrado principalmente en la devolución de parte de los recibos, en condiciones ventajosas para obtener otros productos del banco o en la obtención de regalos en especie, como se puede ver en Bankia, BBVA o el banco Sabadell, siendo esta la entidad analizada que menos requisitos de entrada impone y la única en ofrecer devoluciones de recibos sin tener que pagar costes de mantenimiento.

Destaca el banco Santander con su Cuenta 1|2|3 ofreciendo un % TAE variable desde el 3% para saldos en cuenta entre 3.000 - 15.000€, del 2% para saldos entre 2.000€ - 3.000€ y del 1% para saldos entre 1.000 - 2000 €. Siendo la única entidad en hacerlo. Además, los productos contratados por el cliente activa la entrega de las acciones. Una

vez contratada la cuenta 1|2|3 se recibe una acción que puede ampliarse hasta 30 con la contratación de otros productos como son los planes de pensiones, el uso de la tarjeta de crédito Tarjeta Mundo 1|2|3, los seguros de riesgo y los préstamos personales. Con estas medidas se diferencia del resto de competidores porque no busca tanto crecer en clientes sino fidelizar a los que ya tiene, premiándolos si se vinculan con productos de forma diferente a sus competidores.

Catalunya Caixa por su parte es la única en ofrecer anticipos de la nómina y bonificaciones económicas de hasta 75€ anuales si se cumple una serie de requisitos. Estas condiciones son mantener un saldo medio anual de 3.000 euros, por el que se recibirán 30 euros, realizar compras con la tarjeta de crédito por valor de 3.000 euros, otros 35 euros y domiciliar tres recibos, 10 euros. La entidad se ha distanciado de sus competidores alejándose de las ofertas convencionales ofreciendo dinero en efectivo para atraer clientes, si bien es cierto que su ingreso mínimo por nómina es el más alto de las entidades analizadas. Hay que tener en cuenta que Catalunya Caixa al igual que Bankia, al ser un banco nacionalizado sus ofertas no pueden estar entre las cinco mejores del país en el que opere por normativa europea.¹⁶

En resumen, el factor precio es la variable que tienen las entidades para lograr captar clientes a través de las cuentas nóminas. La forma de hacerlo como se ha observado en la tabla 4 es a través de la fijación de un mínimo de ingreso por nómina, de la devolución de recibos domiciliados y de bonificaciones monetarias, usado por las entidades financieras de diferente forma. Una vez captados ofrecen facilidades en la contratación de otros productos para lograr la vinculación con el cliente. En este punto, la única entidad que da un paso más en la vinculación con el cliente es el banco Santander ofreciendo acciones, convirtiendo al cliente en socio del banco.

4.3 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DEL PRODUCTO.

Como se ha planteado anteriormente los bancos pueden competir en precios. Ahora se analizara la segunda alternativa, la mejora de su oferta de valor total. Los bancos tienen diversas opciones para crear valor para sus clientes, mejorando los productos actuales,

¹⁶ EL CONFIDENCIAL (2013). *Dinero al contado: el último gancho de la banca para captar nóminas.*

uniendo fuerzas o través de productos complementarios y sustitutivos. Se analizara los productos más afines a cada opción para encontrar posibles estrategias de retención.

4.3.1 Unir fuerzas para crear valor

Las entidades bancarias pueden ofrecer su capacidad para emitir tarjetas de crédito y administraras a determinadas empresas que posean una gran cartera de clientes o que resulte interesante para la entidad para compartir beneficios. Por lo tanto, además de las tarjetas de crédito propias de la entidad bancaria ofrecen otras con las que comparten marca con una compañía. Estos acuerdos según Barrutia (2002) se encuentran bajo dos modalidades, las tarjetas de afinidad y el *co-branding*. En las tarjetas de afinidad se explota la vinculación emocional del cliente con una institución, sin necesidad en muchos casos de desarrollar ventajas adicionales ya que lo que se pretende es encontrar singularidad o reconocimiento a través de su uso. En el caso del *co-branding* por el contrario la adhesión se consigue a través de ofrecer ventajas a través de la empresa que colabora el banco y del cual es usuario el cliente.

Tabla 5. Características de los dos tipos de unión a través de las tarjetas de crédito

Denominación	Beneficio para el banco	Beneficio para la compañía	Beneficio para el cliente
Tarjetas de afinidad	Acceso a base de clientes	Compartir comisiones	Identificación con valores
	Compartir comisiones	Ingresos atípicos	Descuentos y regalos
	Imagen de marca		Singularidad
<i>Co-branding</i>		Aumentar el volumen de ventas	
	Acceso a base de clientes	Fidelizar clientes	Descuentos y ventajas
	Compartir comisiones	Diferenciarse de sus competidores	
		Compartir ingresos	

Fuente: Elaboración propia a través de Barrutia (2002)

Se pasara a analizar las ofertas de las tarjetas de crédito de las diferentes entidades bancarias teniendo en cuenta las características que hemos especificado en la tabla 5 de cada tipo de tarjeta para identificar en qué grado y cómo se aplican estas estrategias enfocadas a la unión de fuerzas.

El banco Santander ofrece seis tipos tarjetas de crédito para particulares. Tres de ellas son tarjetas tradicionales en las que se combina diferentes seguros y modalidades de pago, así como extensiones de garantía. Dos de ellas son un ejemplo de *co-branding*, ya que las dos están creadas junto con Iberia. Ambas tarjetas permiten acumular puntos a los usuarios de Iberia canjeable por descuentos en productos relacionados con los viajes en avión como pueden ser alojamiento en hoteles, alquiler de coches y otras experiencias de ocio. Además, se obtiene descuentos en los billetes de Iberia. De esta forma el banco Santander e Iberia se benefician conjuntamente como se ha explicado anteriormente. Por último, la *tarjeta universitaria inteligente* sirve como acreditación personal para el acceso y la consulta de gestiones administrativas en diversas universidades de España. Además, ofrece descuentos en comercios. Esta tarjeta es un ejemplo de tarjeta de afinidad.

El banco Sabadell ofrece hasta diez tarjetas de crédito diferentes, de las cuales seis podemos englobarlas dentro de las tarjetas de crédito tradicionales ofreciendo servicios adicionales similares a los del banco Santander. Dentro de la estrategia de *co-branding* ofrece dos tarjetas, la tarjeta *Repsol Máxima* y la tarjeta *vía T*. Con la tarjeta *Repsol Máxima* el cliente ahorra dinero cuando repostar en las gasolineras así como descuentos en otros servicios y productos desde dicha compañía, es decir, en las gasolineras de Repsol, Petronor y Campsa. La tarjeta *vía T* permite pagar los peajes a los usuarios de autopistas sin necesidad de parar el coche. Por último, el banco Sabadell ofrece dos tipos de tarjeta de afinidad; la *tarjeta Esquí* que ofrece una cobertura de accidentes y asistencias en pistas de esquí europeas así como forfait gratis en pistas de esquí catalanas, y la tarjeta *InstaCard*, que es una tarjeta tradicional con la particularidad de que permiten una personalización total en el diseño de la tarjeta en la cual se puede poner la imagen que se desee. En el primer caso se busca atraer a los aficionados al esquí a través de ventajas al contrario que con la *InstaCard* que no ofrece ninguna ventaja sino la singularidad de tener una tarjeta única y totalmente personalizada.

El BBVA ofrece ocho tipos de tarjetas de crédito, cuatro tarjetas clásicas muy similares a las ya mencionadas y cuatro de ellas en unión de empresas que ya han aparecido en el banco Santander y en el banco Sabadell como son Repsol, Iberia y Vía-T con servicios y ventajas similares. Por lo tanto, aunque comparte estas tarjetas con los otros dos bancos analizados es el único que engloba todas.

En Bankia encontramos hasta 17 tipos de tarjetas de crédito para particulares, siendo la entidad analizada con mayor oferta. Entre sus tarjetas tradicionales encontramos características similares al resto así como un sistema que premia el uso de la tarjeta otorgando puntos canjeables por regalos. En cuanto a las tarjetas de *co-branding* se une a dos empresas, Iberia y Galp y también ofrece la vía-t. Por lo tanto, se encuentran las mismas tarjetas que en el Santander y en el BBVA con la diferencia de que Bankia cambia la petrolera con la que colabora, siendo en este caso Galp. Es en las tarjetas de afinidad donde encontramos particularidades respecto a sus competidores. Por un lado ofrece el carné joven de tres comunidades autónomas diferentes pero donde realmente destaca es con su *tarjeta MTV*, *tarjeta Champions* y *tarjeta solidarias*.

Tarjeta MTV: se ofrece descuentos y ventajas uniéndose a MTV para reflejar una imagen joven y desenfadada desde el diseño de la tarjeta. A través de esta unión se busca atraer a los jóvenes, principal perfil de los espectadores de MTV.

Tarjeta Champions: aunque su rasgo principal es la posibilidad de obtener entradas para partidos de la *Champions League* a través de su uso se busca atraer a los aficionados de fútbol y que poseen una tarjeta diferente al resto.

Tarjetas solidarias: el cliente puede seleccionar una de las siete ONG; Acción contra el hambre, Acnur, Ayuda en Acción, Cruz Roja, Manos Unidas, Medicus Mundi o Unicef, con la cual el banco se compromete a destinar el 50% de los beneficios netos obtenidos por el uso de las tarjetas. Por lo tanto, el cliente no obtiene beneficios materiales pero se logra su satisfacción personal. Además, a través de la personalización de la imagen de la tarjeta diferente según la ONG elegida se logra que el cliente obtenga singularidad y pueda demostrar sus valores personales.

Por último, Catalunya Caixa presenta 12 tipos de tarjetas de crédito. Entre las clásicas la que destaca frente a sus competidores es la tarjeta *CX Premios*, en la cual todas las semanas se participa automáticamente en un sorteo en el cual se devuelve el importe de las compras realizadas la semana anterior. También ofrece Vía T, no encontrándose más tarjetas de *co-branding*. En cuanto a las tarjetas de afinidad ofrece carné joven así como carné universitario como ya hemos observado en otras entidades. La tarjeta *Catalunya Solidaria* además de tener todas las ventajas y descuentos de las tarjetas ofrecidas por la entidad, destina un 0,07% de las compras a proyectos solidarios de Cataluña escogidos

mediante votación de los mismos usuarios de la tarjeta. Además la tarjeta se personaliza con los colores de la bandera catalana.

Tabla 6. Oferta de tarjetas de crédito.

	Banco Santander	Banco Sabadell	BBVA	Bankia	Catalunya Caixa
Nº tarjetas de crédito	6	10	8	16	12
Nº tarjetas de <i>co-branding</i>	2	2	4	5	1
Nº tarjetas de afinidad	1	2	0	4	3

Fuente: Elaboración propia a través de la consulta de las páginas web de las entidades.

A tenor de lo visto se podría afirmar que las entidades ofrecen servicios similares a través de sus tarjetas de crédito, siendo la principal diferencia que unas ofrecen los servicios englobados en una o dos tarjetas y otros ofrecen una tarjeta distinta para cada servicio. En cuanto a la unión de fuerzas para crear valor en los clientes es destacable observar que las entidades nacionalizadas inciden más en las tarjetas de afinidad cuyas ventajas son más emocionales y personales que las ofrecidas por las principales entidades que se centran más en las ventajas económicas. Las entidades nacionalizadas al no poder competir en precios como las principales entidades recurren a esta estrategia para crear vínculos con el cliente que además son más difíciles de copiar y más duraderos en el tiempo.

4.3.2 Crear valor creando productos complementarios y sustitutivos.

Las entidades bancarias complementando sus productos ofrecen productos más comunes a otros sectores. El ejemplo más claro es el de los seguros, al analizar otros productos como las cuentas nómina o las tarjetas de crédito se ha podido ver que muchos bancos ofrecen al adquirir dichos productos algún tipo de seguro. Además, “la *bancaseguros constituye el canal de distribución más importante de seguros de vida del*

*mercado y está adquiriendo una creciente importancia también para los seguros generales”.*¹⁷

Como se ha comentado anteriormente, los bancos trabajan con márgenes muy estrechos por lo que prefieren un cliente con rentas bajas pero con varios productos contratados a uno con altas rentas pero un único producto. Cuando un cliente pide un crédito o un préstamo hipotecario lo hará por ejemplo, para adquirir un coche o una casa. El cliente cuando compra un coche necesita un seguro y lo mismo si se compra una casa. Las entidades bancarias encontraron ahí una gran oportunidad ofreciendo un servicio complementario a sus productos tradicionales. Las entidades pueden distribuir los seguros de distintas formas pudiéndose agrupar en cuatro grandes grupos como se observa en la siguiente tabla. Hay que tener en cuenta que desde la entrada en vigor de Basilea III la opción de que las entidades fueran propietarios únicos de sus filiales dedicadas a los seguros, forma común en las principales entidades hasta entonces, fue desechada al acarrear fuertes penalizaciones de capital, si bien se tiene un plazo de adaptación hasta 2019.¹⁸

Tabla 7. Modelos de negocio en bancaseguros

MODELOS DE NEGOCIO	DESCRIPCIÓN
Acuerdos de distribución generales	Las entidades bancarias ofrecen seguros de una o varias compañías a cambio de comisiones
Acuerdos de distribución en exclusiva	Las entidades bancarias ofrecen seguros en exclusiva de una aseguradora.
<i>Joint Ventures</i>	Se constituye una entidad aseguradora entre la entidad bancaria y la aseguradora de forma exclusiva
Grupos de servicios financieros	La aseguradora se integra en la entidad bancaria pasando a ser una filiar propiedad del banco

Fuente: Elaboración propia a través de Blasco y Azpeitia (2013)

¹⁷ CINCO DÍAS (2008). *Banco Sabadell vende a Zurich el 50% de sus filiales de seguros.*

¹⁸ CINCO DÍAS (2010). *Las nuevas normas de capital obligarán a la gran banca a vender sus seguros.*

En la actualidad la mayoría de los grandes grupos bancarios ha buscado un único proveedor de seguros.¹⁹ Siendo el modelo de *Joint Venture* el más usado como en los casos del banco Santander²⁰, del Sabadell²¹ y Bankia²² con Aegon, Zurich y Mapfre respectivamente. Por su parte BBVA es el único gran grupo bancario español que no tiene un único socio asegurador de referencia ya que tiene un acuerdo de distribución de seguros de automóviles con Liberty y de seguros con Sanitas, siendo su propia filial la que lleva el resto de seguros pese a las penalizaciones antes mencionadas. Parecido caso encontramos en Catalunya Caixa, que cabe recordar que es filial del BBVA, lleva a cabo todos sus seguros a través de Catalunya Caixa Assegurances Generals.

Como se ha visto las entidades difieren en su forma de distribuir sus seguros si bien la tipología de los seguros que ofrecen son similares, ya que todas ofrecen seguros de vida, de salud, de automóviles y de hogar. Destaca BBVA con su *seguro afición* el cual cubre los percances que puedan ocurrir en los campos de primera y segunda división de la liga española de la cual es patrocinador oficial.

En resumen, los seguros se han convertido en una importante fuente de ingresos para los bancos ofreciéndose como producto complementario a sus productos tradicionales y sustituyendo a las aseguradoras como canal para obtener los seguros. De esta forma las entidades bancarias han logrado ampliar el número de productos comprados por los clientes y su mayor vinculación ofreciendo productos que antes pertenecían a otro sector. Algunas de ellas lo han hecho a través de *joint ventures*, por lo que en este caso también podríamos englobarlas en la estrategia comentada en el apartado anterior, ya que es otro ejemplo de crear valor uniendo fuerzas.

4.4 ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE CLIENTES A TRAVÉS DEL SERVICIO

En los apartados anteriores se ha centrado el estudio en la forma retener a los clientes a través de los productos. Ahora se analizarán las distintas estrategias que llevan a cabo las entidades bancarias para fidelizar y vincular a sus consumidores a través del servicio.

¹⁹ CINCO DÍAS (2014) *La banca pone en orden sus alianzas en seguros tras 40 operaciones.*

²⁰ CINCO DÍAS (2012) *Santander vende a Aegon parte de su negocio de bancaseguros.*

²¹ CINCO DÍAS (2008) *Banco Sabadell vende a Zurich el 50% de sus filiales de seguros.*

²² CINCO DÍAS (2014) *Mapfre será la aseguradora exclusiva de Bankia.*

4.4.1 Crear conveniencia

Como se comentó en los factores determinantes para la elección de un banco la proximidad de la oficina era el principal factor determinante, por lo que la conveniencia presenta una gran importancia para el cliente. El cliente valorará todas las facilidades que le dé el banco para poder hacer consultas u operaciones cuando él quiera.

4.4.1.1 Horarios bancarios

Los usuarios bancarios dan una gran importancia a poder acudir a la oficina cuando les sea necesario, tradicionalmente las oficinas bancarias abren de lunes a viernes, permaneciendo cerradas por la tarde impidiendo el acceso a buena parte de sus clientes. En la actualidad, debido a la reducción de oficinas expuesta en el apartado de la situación actual del sistema financiero y de la necesidad de ofrecer al cliente servicios no ofrecidos por la competencia estos horarios están empezando a flexibilizarse.

De las entidades analizadas BBVA es la única que sigue rigiéndose por los horarios tradicionales y no abre ningún día por la tarde. Banco Sabadell y Caixa Catalunya sólo abre los jueves por la tarde, siendo esta la medida adoptada por la mayoría de bancos hasta ahora.²³ El banco Santander por el contrario abre también los sábados y amplía su horario entre semana hasta las 22h en los centros comerciales y en algunas urbanizaciones,²⁴ adaptándose al horario de la gran superficie en el primer caso y debido a que los clientes residentes no vuelven hasta terminar su jornada laboral en el segundo. Bankia se desmarca del resto creando las oficinas ágiles, dichas oficinas cuenta con horario de mañana y tarde de lunes a viernes. Las oficinas ágiles comercializan productos básicos, que son precisamente los más demandados por la clientela a la que va enfocada. Entre ellos se encuentran cuentas corrientes, depósitos a plazo simples, depósitos en especie, tarjetas de débito y/o crédito. Además, se ubican a 10 minutos andando de 3 o 4 oficinas tradicionales, ya que su principal función es la de acelerar las transacciones y reducir las colas mientras las oficinas tradicionales disponen de más tiempo para el asesoramiento personal y poder realizar acciones comerciales.²⁵

²³ Horarios obtenidos a través de Bankimia.

²⁴ LA VANGUARDIA (2013) *¿Qué bancos abren por la tarde?*

²⁵ Página Web corporativa de Bankia

4.4.1.2 Recursos en disposición de los clientes.

Resulta relevante que medios ponen las entidades para atender a sus clientes en sus oficinas, si disponen de muchos empleados por oficina para poder atender personalmente a sus clientes o por si el contrario apuestan más por aumentar el número de cajeros en sustitución de trabajadores. Para ello analizaremos el número de oficinas de las que dispone cada entidad así como el número de cajeros y empleados que hay en ellas. En este análisis excluimos a Catalunya Caixa debido a que en el año analizado poseía un 60% de oficinas más que en la actualidad y que además se va a ver reducido a un 50% más en las próximas fechas.²⁶

Tabla 8. Ratios empleado/oficina y cajeros/oficina en 2013.

	SANTANDER	BBVA	SABADELL	BANKIA
Nº oficinas	4.049	3.229	2.370	2.009
Empleados	25.864	26.998	17.171	15.392
Cajeros	7.143	5.870	3.222	-
Empleados/oficina	6,39	8,36	7,25	7,66
Cajeros/oficina	1,76	1,82	1,36	-

Fuente: Elaboración propia a través de AEB (2014)

Se observa que BBVA es la entidad que más empleados y cajeros tiene por oficina. Si bien las diferencias no son muy notorias destaca la diferencia de hasta 2 empleados más por oficina que tiene BBVA respecto Santander mientras en cajeros por oficina se muestran parejos. Este análisis resultaría más interesante si se dispusiese del número de clientes de cada banco, de esta forma se podrían calcular los ratios en función de los clientes lo que mostraría una imagen más certera de los recursos aplicados de las entidades en sus clientes.

4.4.1.3 Banca electrónica y móvil

Otra forma de crear conveniencia al cliente y que cada vez tiene más relevancia es la banca a distancia a través de Internet, que se ha convertido ya en un nuevo canal en el cual interactúan entidad y cliente. Todas las entidades han desarrollado sus canales online para comercializar sus productos a particulares. Actualmente no aporta beneficios económicos para la banca pero a través de la innovación ahorrara gastos en oficinas y personal. Además, le permite vincularse aún más con el cliente al que le es más fácil y rápido comunicarse con el banco que por los métodos tradicionales. Los

²⁶ EL MUNDO (2015): *BBVA quiere cerrar la mitad de las oficinas de Catalunya Banc.*

datos indican que más de la mitad (55%) de los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios de Banca Online de sus respectivas entidades. La mayor parte demanda autogestión y autonomía para poder contratar productos financieros, consultar saldos y movimientos y transferir dinero mediante canales digitales que operen las 24 horas del día y sin la necesidad de asistir a la sucursal.²⁷ Si bien, el verdadero valor para el consumidor está en la adición y no en la sustitución, ya que quiere seguir contando con la oficina para determinados casos. Ejemplo de ello es la apertura de oficinas por parte de bancos originariamente *online* como ING Direct.

En la actualidad el móvil es el dispositivo más usado para acceder a Internet por delante del ordenador según el Informe Ditendria (2014). En dicho informe, se recoge que el 28,3% de aplicaciones móviles usadas en España son para consultar las cuentas bancarias. Por lo tanto se refleja la importancia de que las entidades bancarias adapten su banca online también a los móviles y tabletas, ya que su uso está creciendo exponencialmente como se observa en la siguiente ilustración.

Ilustración 3. Evolución de la banca móvil



Fuente: Informe ditendria: Mobile en España y en el Mundo 2013

Las cinco entidades bancarias poseen aplicaciones para móvil para los dos sistemas principales, Android e iOS. Apenas se encuentran diferencias entre ellas en cuanto lo que ofrecen, ya que en todas se pueden realizar las mismas operaciones que a través del ordenador pero con algunas limitaciones, así como la localización de las oficinas más cercanas dependiendo de nuestra ubicación.²⁸

Por lo tanto, salvo en diferencias de accesibilidad, ofrecen a través sus aplicaciones los mismos servicios, ya que todas se han adaptado ya a la banca móvil. Sin embargo, hay un nuevo servicio a través de los *smartphones* el cual solo algunas entidades están empezando a ofrecer, los pagos a través del móvil. La tecnología NFC (*Near field*

²⁷ EL PAÍS (2014) *Los usuarios de la Banca Online piden Webs y estabilidad de conexión.*

²⁸ Consulta de las características de cada aplicación a través de Google Play.

communication) permite el pago aproximando el móvil a un TPV en lugar de la tarjeta de crédito, ya que ésta está vinculada al móvil. Pese al que el uso del pago mediante dicho método aún no es extendido, bien porque sólo los *smartphones* actuales contienen dicho chip o por desconocimiento, el 40% de los establecimientos españoles ya disponen de un terminal adaptado a esta forma de pago. A su vez, un 42% de los españoles estaría dispuesto a pagar directamente con su móvil (Informe ditendria, 2014).

En la actualidad sólo BBVA ofrece este servicio, adelantándose a sus competidoras ofreciendo a sus clientes un canal de pago diferente cuyo uso crecerá en el futuro. Hay que tener en cuenta que solo un 19% de los usuarios españoles pago a través del móvil NFC en el 2013 si bien sólo un 22% conoce la posibilidad de pago a través de esa tecnología, por lo que el uso entre los que conocen el pago por NFC es muy alto.²⁹

4.4.2 Marketing base de datos

En la actualidad se generan un gran volumen de información almacenada cuyo análisis podría extraer informaciones valiosas para la empresa. Los bancos manejan una gran información sobre sus clientes como sus operaciones bancarias, la compra a través de tarjetas de crédito o el uso de la banca móvil, pero en muchas ocasiones esta información está en plataformas no interconectadas. Además, no se combina esta información interna con datos externos procedentes de las redes sociales, webs o información pública. Si esta información estuviese consolidada y se gestionase de forma única las entidades bancarias podrían realizar un tratamiento de datos masivo o *big data*. Con esto podrían mejorar las capacidades de venta cruzada recomendando y personalizando ofertas para cada cliente según sus necesidades y capacidades, logrando por un lado ingresos para el banco y por otro tener a los clientes satisfechos y fidelizados. Además, se podrán conocer las causas de abandono de clientes y con ello identificar cuáles son los individuos más propensos a causar baja y cuando lo harán. De esta forma se lograra optimizar los mecanismos de retención de clientes y enfocar los esfuerzos y recursos en aquéllos que resulten más valiosos (García, 2013).

²⁹ EUROPA PRESS (2014). *El gasto medio de los españoles en compras online ascendió a 1.330 euros en el último año.*

Por tanto, el *big data* se va a convertir en una herramienta clave en las estrategias de retención de clientes y que ya se está empezando a aplicar en los bancos españoles.³⁰

5. CONCLUSIONES

Tras estudiar y analizar las características del marketing relacional, la situación del sistema financiero español y como aplica sus estrategias de retención de clientes es conveniente concluir el informe con ciertas afirmaciones generales a modo de resumen y conclusión.

El cliente ahora es un actor activo exigente y que toma el control de su relación con la empresa. Los clientes, sobre todo gracias a Internet, poseen mucha más información de calidad que antes, donde pueden comparar de forma rápida y sencilla las distintas ofertas ofrecidas por los bancos. Además, el boca-oído ha cobrado una gran relevancia ya que una opinión positiva o negativa ya no va a llegar sólo a un reducido número de allegados sino que puede llegar a miles de personas a través de las redes sociales. Por tanto, el cliente quiere que se le escuche y que se tengan en cuenta sus opiniones. Su alto nivel de exigencia unido al volumen de información que manejan y las múltiples oportunidades que tienen a su alcance les convierte en clientes difíciles de retener.

A su vez, el sistema financiero español está sufriendo una gran transformación reduciéndose el número de entidades bancarias que operan en el país, provocando el cierre de numerosas oficinas.

Las entidades bancarias son conscientes de la necesidad de retener sus clientes y es aplicado a la mayoría de productos y servicios que ofrecen. Se ha observado que las entidades suelen ofrecer productos muy parejos y que en la innovación está la clave de su diferenciación, ya que son rápidamente copiadas por el resto. Como se ha podido observar en el estudio, a través de los ejemplos de Bankia y Caixa Catalunya, los bancos nacionalizados no pueden competir en oferta con el resto de bancos por lo que recurren a un mayor acercamiento al cliente, creando valor a través de su relación con la intención de retenerlo por esa vía.

³⁰ MEDIA-TICS (2014): *La Caixa, BBVA y Bankinter desarrollan servicios big data.*

Por tanto, se puede afirmar que las entidades bancarias aplican sus estrategias de retención de clientes a través de sus productos ofrecidos apelando a factores precio o creando mayor valor en ellos así como en sus servicios.

Se ha observado el uso de la venta cruzada por parte de todas las entidades bancarias, no sólo para aumentar ingresos dado los estrechos márgenes de la banca sino también como una forma de vincular al cliente con la entidad.

A través de la unión con otras empresas o colectivos las entidades reciben nuevos clientes a quienes vincular con el banco, ya sea bajo el reclamo de ventajas y beneficios económicos o apelando a la afinidad por unos sentimientos o valores de un determinado colectivo, consiguiendo así que el cliente perciba al banco con esos mismos valores.

Las nuevas tecnologías también tienen un papel muy relevante ya que ha supuesto un nuevo canal por el que fidelizar y retener a los clientes. Esta comunicación multicanal permite fomentar la relación entidad-cliente porque permite que el cliente pueda consultar, resolver sus dudas o reclamar y que la respuesta se agilice, aumentando la satisfacción del consumidor. Además, el uso de nuevas herramientas en la recopilación y gestión de la información van a ser piezas clave en la aplicación de estrategias de retención de clientes en el futuro.

Por último, cabe recordar que estas nuevas tecnologías no deben sustituir a las oficinas tradicionales sino complementarlas, derivando las operaciones básicas a este canal o a los cajeros para de esta forma descongestionar y agilizar las oficinas para que en ella se puedan llevar a cabo las operaciones más complejas que requieran de un asesoramiento personal ganando en tiempo y servicio.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCOS – AEB (2014). *Anuario Estadístico de la Banca en España 2013*.

BANCO DE ESPAÑA (2012). *Informe anual 2011*.

BANCO SABADELL (2015). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual 2014*.

BANCO SABADELL. Página Web. www.bancsabadell.com

BANCO SABADELL. Web del grupo Banco Sabadell. www.grupbancsabadell.com

BANCO SANTANDER (2015). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual 2014*.

BANCO SANTANDER. Página Web. www.santander.com

BANKIA (2015). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual 2014*.

BANKIA. Página web. www.bankia.com

BANKIA. Web del grupo Bankia. trabajamosdesdelosprincipios.bankia.com

BANKIMIA. www.bankimia.com

BARROSO, C. Y MARTÍN, E (1999). *Marketing relacional*. ESIC Editorial. España

BARRUTIA, J. (2002). *Marketing bancario en la era de la información*. ESIC Editorial. Madrid. España

BARRUTIA, J. M., & ECHEBARRÍA, C. (2002). *Banca de Relaciones: de la declaración de intenciones a la implantación real*. Boletín Económico de Información Comercial Española, 2737. España

BBVA (2015). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual 2014*.

BBVA. Página Web. www.bbva.com

BERNÉ, C., MÚGICA, J.M. Y YAGÜE, M.J. (1996): *La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad*. Economía Industrial 307. España

BLASCO Y AZPEITIA (2013). *Reordenación del sector bancaseguros en España*. Cuadernos de información económica (marzo-abril); nº 233. España

CATALUNYA BANC (2015). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión correspondientes al ejercicio anual 2014*.

CATALUNYA CAIXA. Página web. www.catalunyacaixa.com

CINCO DÍAS (2008) *Banco Sabadell vende a Zurich el 50% de sus filiales de seguros.* cincodias.com/cincodias/2008/07/11/empresas/1215943135_850215.html

CINCO DÍAS (2010). *Las nuevas normas de capital obligarán a la gran banca a vender sus seguros.* cincodias.com/cincodias/2010/09/29/empresas/1285767596_850215.html

CINCO DÍAS (2012) *Santander vende a Aegon parte de su negocio de bancaseguros.* cincodias.com/cincodias/2012/12/20/mercados/1356222403_850215.html

CINCO DÍAS (2014) *Mapfre será la aseguradora exclusiva de Bankia.* cincodias.com/cincodias/2014/01/31/mercados/1391200990_178239.html

CINCO DÍAS (2014). *El nuevo mapa financiero concentra el 60% de las oficinas en manos de la gran banca.* cincodias.com/cincodias/2014/08/14/mercados/1408027291_860646.html.

CINCO DÍAS (2014). *El Sistema financiero español en julio de 2014.* Infografías cincodias.com/cincodias/2014/07/23/graficos/1406107898_149183.html.

CINCO DÍAS (2014). *La banca pone en orden sus alianzas en seguros tras 40 operaciones.* cincodias.com/cincodias/2014/05/23/mercados/1400864343_596782.html

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A., Y BALLANTYNE, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la Calidad, el Servicio al Cliente y el Marketing.* Ediciones Díaz de Santos. España

EL CONFIDENCIAL (2013). *Dinero al contado: el último gancho de la banca para captar nóminas.* www.elconfidencial.com/economia/2013-03-02/dinero-al-contado-el-ultimo-gancho-de-la-banca-para-captar-nominas_388754/

EL CONFIDENCIAL (2013). *El BdE dinamita la guerra del pasivo: exigirá más capital a los que se pasen con los depósitos.* www.elconfidencial.com/economia/2013-01-09/el-bde-dinamita-la-guerra-del-pasivo-exigira-mas-capital-a-los-que-se-pasen-con-los-depositos_388861/

EL ECONOMISTA.ES (2013). *España aún tiene la mayor red de sucursales bancarias por habitante.* www.eleconomista.es/banca-finanzas/noticias/5126522/09/13/Espana-aun-tiene-la-mayor-red-de-sucursales-bancarias-por-habitante.html#Kku8nD3fpAZt9gQp

EL PAÍS (2014) *Los usuarios de la Banca Online piden Webs y estabilidad de conexión.* ccaa.elpais.com/ccaa/2014/11/20/paisvasco/1416500784_908922.html

EUROPA PRESS (2014). *El gasto medio de los españoles en compras online ascendió a 1.330 euros en el último año.* www.europapress.es/economia/noticia-gasto-medio-espanoles-compras-online-ascendio-1330-euros-ultimo-ano-20141218123002.html

FRS INMARK. (2011) *Sector financiero en España 2011. Comportamiento financiero de las PYMES*

FRS INMARK. (2011) *Sector financiero en España 2011. Comportamiento financiero de los particulares.*

FRS INMARK. (2015) *Barómetro del cobro con tarjeta entre los comercios 2014.*

GARCÍA, J (2013) *El papel de big data en tres áreas críticas del sector bancario.* A un clic de las TIC. Telefónica. www.aunclicdelastic.com/el-papel-de-big-data-en-tres-areas-criticas-del-sector-bancario/

GONZÁLEZ Y GALLARZA (2002). *Fidelidad versus Lealtad: ¿Clientes perros o amigos?* Harvard Deusto Business Review N° 107. España

KOTLER, P Y KELLER, K. L. (2006) *Dirección de Marketing.* 12ª edición. Pearson Prentice Hall. España

LA VANGUARDIA (2013) *¿Qué bancos abren por la tarde?* www.lavanguardia.com/economia/finanzas-personales/20131007/54390460042/bancos-abren-tarde.html

MARKETING DIRECTO (2011). *Por qué es más barato retener un cliente que conseguir uno nuevo.* www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing/porque-es-mas-barato-retener-un-cliente-que-conseguir-uno-nuevo/

MATILLA Y SERRANO, K. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas.* Editorial UOC. España

MEDIA-TICS (2014): *La Caixa, BBVA y Bankinter desarrollan servicios big data.* www.media-tics.com/noticia/3864/dircom-2.0/la-caixa-bbva-y-bankinter-desarrollan-servicios-big-data.html

NEWELL, F (2000). *Clienteleal.com.* Mc Graw Hill, México.

PÉREZ, F. (2006). *Banca relacional y capital social en España. Competencia y confianza.* Fundación BBVA.

REINARES, P.J. Y PONZOA, J.M. (2006). *Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente.* 2ª Edición. Prentice Hall, Madrid, España.

TERUEL, S. (1995). *Marketing financiero y de servicios de la oficina bancaria.* Muriel. España